

Ο ρόλος των σύγχρονων βιβλιοθηκών στη νέα οικονομία: Η διαχείριση της γνώσης ως βάση στην παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας

Ευγενία Βασιλακάκη, Άρτεμις Χαλεπλιόγλου

Διαχείριση Γνώσης και Βιβλιοθήκες

Η Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management) προέκυψε ως απόρροια της συνειδητοποίησης των μεγάλων Επιχειρήσεων ότι η γνώση που διαχέεται και ενυπάρχει μέσα στους κόλπους τους αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο, που η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευσή του θα τους εξασφάλιζε την ανάπτυξη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αναγνώρισαν την αξία της γνώσης που ενυπάρχει στις επιχειρήσεις τους και που μέχρι τότε δεν μπορούσαν να προσδιορίσουν και να διαχειριστούν, ως την «πρώτη ύλη» για την ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών απόλυτα ανταγωνιστικών, προσαρμοσμένων στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους.

Οι Βιβλιοθήκες, αν και οι κατεξοχήν φορείς εντοπισμού, διαχείρισης και εκμετάλλευσης της πληροφορίας και της γνώσης για την παραγωγή και προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, ήταν αυτές που αντιμετώπισαν, αρχικά, τις αρχές και τους κανόνες της Διαχείρισης της Γνώσης με αρκετή δυσπιστία και προβληματισμό (Rowley, 2003). Μπροστά σε ένα ρεύμα προερχόμενο από το χώρο της Διοίκησης και των Επιχειρήσεων, που στόχευε στην αύξηση των κερδών και του κεφαλαίου, ενώ ταυτόχρονα αντιμετώπιζε τους ανθρώπους ως δυνητικούς πελάτες, οι Βιβλιοθήκες αποστασιοποιήθηκαν, παραμένοντας πιστές στον παραδοσιακό τους ρόλο.

Ο προβληματισμός για το μέλλον των Βιβλιοθηκών και των Οργανισμών Πληροφόρησης που ανέκυψε και πήρε μεγάλες διαστάσεις πριν από λίγα χρόνια, επανέφερε στο προσκήνιο τη Διαχείριση της Γνώσης, ως πιθανό εργαλείο για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και των Βιβλιοθηκών. Οι Βιβλιοθήκες/ Οργανισμοί Πληροφόρησης βρέθηκαν ξαφνικά αντιμέτωπες με μία σειρά νέων κοινωνικών φαινομένων, στα οποία θα έπρεπε να ανταποκριθούν άμεσα. Η αύξηση της παραγωγής της πληροφορίας και η εύκολη διάχυσή της σε συμβατική ή ψηφιακή μορφή, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της υπολογιστικής δύναμης, των μορφών επικοινωνίας και των νέων τεχνολογιών, έθεσε μια σειρά νέων σταθερών στον τρόπο κατοχής και πρόσβασης στην πληροφορία. Η Νέα Οικονομία που σταδιακά άρχισε να κάνει αισθητή την παρουσία της, απαιτώντας υπηρεσίες και αγαθά απόλυτα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των μελών του κοινωνικού συνόλου, επηρέαζε και τους χρήστες των Βιβλιοθηκών, οι οποίοι άρχισαν να απαιτούν πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Οι Βιβλιοθήκες και Υπηρεσίες Πληροφόρησης συνειδητοποίησαν πως η αγορά και κατοχή όλης της παραγωγής της γνώσης, πλέον, δεν ήταν εφικτή. Ο κατάλογος, ως εργαλείο πρόσβασης στην πληροφορία και τη γνώση δεν ήταν αρκετός. Οι ανάγκες των χρηστών και της κοινωνίας, εν γένει, είχαν αλλάξει, θέτοντας θέμα επιβίωσης για αυτές. Πολλές υπήρξαν οι δυσοίονες προβλέψεις και πολλά τα σενάρια για το μέλλον τους. Τότε ακριβώς στράφηκαν και προς τη Διαχείριση της Γνώσης, πάντα βέβαια, με τον ανάλογο σκεπτικισμό (Materska, 2004).

Στόχος του συγκεκριμένου άρθρου είναι να καταδείξει πώς οι αρχές και σταθερές που έχει θέσει η Διαχείριση Γνώσης θα αποτελέσουν τις βάσεις για τις σύγχρονες Βιβλιοθήκες/ Οργανισμοί Πληροφόρησης ώστε να αναπτύξουν Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας, εξασφαλίζοντας όχι μόνο τη βιωσιμότητά τους, αλλά και τη μετέπειτα συνεχιζόμενη ανάπτυξη και ευημερία τους. Η Διαχείριση της Γνώσης οδηγεί και στην «αυτογνωσία», κάτι που, αυτή τη στιγμή, το έχουν ανάγκη οι σύγχρονες βιβλιοθήκες, για να αναπροσδιορίσουν το ρόλο τους και να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις νέες ανάγκες των χρηστών τους.

Οι Βιβλιοθήκες, πάντα σύμφωνα με την άποψη των συγγραφέων, προκειμένου να διαχειριστούν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο την πληροφορία και τη γνώση στην οποία έχουν πρόσβαση ή παράγουν οφείλουν, σύμφωνα με τις βασικές αρχές της Διαχείρισης της Γνώσης, να προβούν σε αυτό-αξιολόγηση, που θα συνοδευτεί από σημαντικές αλλαγές. Οι Βιβλιοθήκες θα πρέπει να επανεξετάσουν το τρόπο οργάνωσης και διοίκησής τους και να προβούν σε ανάλογες οριοθετήσεις και αλλαγές, όπου αυτό θα καταστεί αναγκαίο. Οφείλουν να αναπροσδιορίσουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και το τρόπο επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ του προσωπικού που τις στελεχώνει. Να προβούν σε αλλαγή της οργανωσιακής τους κουλτούρας που θα αποτελέσει τη βάση για την αποδοχή των νέων κοινωνικών και οικονομικών φαινομένων που σταδιακά εισχωρούν εγκαθιδρύονται και στην ελληνική πληροφοριακή αγορά. Να αναπροσδιορίσουν το ρόλο τους και να εξετάσουν το ποιες υπηρεσίες χρίζουν αναβάθμισης και να προβούν σε ανάλογες αλλαγές, καθώς και ποιες νέες, προστιθέμενης αξίας, θα πρέπει να αναπτύξουν.

Οι Βιβλιοθήκες/ Οργανισμοί Πληροφόρησης, αφ' ενός συνειδητοποιώντας την ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή στις νέες κοινωνικοοικονομικές σταθερές και αφ' ετέρου διατηρώντας εκείνες τις βασικές αξίες και αρχές που τις χαρακτήριζαν, θα καταφέρουν κατά τη γνώμη των συγγραφέων, αρχικά, να προσδιορίζουν τις νέες ανάγκες των χρηστών τους για πληροφορία απόλυτα προσαρμοσμένη στις προσωπικές τους ανάγκες και απαιτήσεις της συγκεκριμένης στιγμής. Η συνειδητοποίηση αυτών των νέων αναγκών των χρηστών τους θα οδηγήσει στην ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (added value services), οι οποίες με την σειρά τους, θα εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) για τις βιβλιοθήκες που θα τις προσφέρουν.

Βασικοί Ορισμοί

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο, πριν την περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος, να δοθεί η βασική ορολογία που θα χρησιμοποιηθεί στο άρθρο από τις συγγραφείς, ώστε να προσδιοριστούν και να οριοθετηθούν οι βασικές πτυχές των όρων που χρησιμοποιούνται.

Η «*Διαχείριση της Γνώσης*» ασχολείται με την εκμετάλλευση και την ανάπτυξη του κεφαλαίου γνώσης ενός οργανισμού με σκοπό την περαιτέρω προέκταση των στόχων του (Davenport et al., 1998). Η χρήση της γνώσης, του διανοητικού/ πνευματικού κεφαλαίου (intellectual capital) που υπάρχει σε ένα οργανισμό για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θα του εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Koenig, 1997). Αποτελεί στην ουσία, μια συνειδητή στρατηγική παροχής της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη στιγμή και ταυτόχρονα βοήθειας των ατόμων να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες τους, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις του οργανισμού (American Productivity Center, 1999).

Η «*Νέα Οικονομία*» ορίζεται ως το πέρασμα από τη μαζική παραγωγή (mass production) στη μαζική προσαρμογή (mass customization). Αυτή διαμορφώνει ένα νέο οικονομικο-διοικητικό καθεστώς απαιτώντας την άμεση παροχή προϊόντων και υπηρεσιών απόλυτα προσαρμοσμένων στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Αυτοί θα απολαμβάνουν το δικαίωμα της άμεσης ανάμιξης στην όλη διαδικασία σχεδίασης και δημιουργίας τους. Στόχος της Νέας Οικονομίας αποτελεί η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που θα διαχειρίζονται και θα υποκινούνται περισσότερο από τον πελάτη- χρήστη με σκοπό να είναι πλήρως εξατομικευμένα και προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις τους (Walters, Halliday and Glaser, 2002).

Οι «*Υπηρεσίες Πληροφόρησης*» είναι το πολύπλοκο και ποικιλόμορφο εκείνο πλέγμα των υπηρεσιών, ιδρυμάτων και οργανισμών που έχουν επωμιστεί το δύσκολο έργο της διαχείρισης των πληροφοριών και εν γένει του πληροφοριακού υλικού και της πληροφόρησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία, αν και μπορεί να γίνει με διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές, ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας και της κατηγορίας του υλικού, εν τούτοις έχει ως στόχο τη συγκέντρωση,

επεξεργασία, συστηματική και ελεγχόμενη αποθήκευσή του προκειμένου αυτές να καταστούν εύκολα αναζητήσιμες και προσβάσιμες από τον τελικό ενδιαφερόμενο (Μπώκος, 2001).

Η «*Οργανωσιακή Κουλτούρα*» αποτελεί το μοντέλο του συνδυασμένου συνόλου των κοινών αξιών, ατομικών πιστεύω, κανόνων και προτύπων, των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται από τα μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού και που το χαρακτηρίζουν απόλυτα (McManus and Loughridge, 2002).

Οι «*Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας*» αφορούν διαδικασίες και λειτουργίες που ξεπερνούν το πλαίσιο της απλής πρόσβασης ή παροχής της πληροφορίας στον τελικό ενδιαφερόμενο. Αποτελούν νέες υπηρεσίες με σκοπό να προσδώσουν προστιθέμενη αξία στο τελικό πακέτων πληροφοριών που παρέχεται στο χρήστη. Η προστιθέμενη αυτή αξία επιτυγχάνεται με τον περαιτέρω εντοπισμό, επεξεργασία και διαμόρφωση της πληροφορίας με τρόπο πλήρως εξατομικευμένο και εξειδικευμένο στις ανάγκες και απαιτήσεις του συγκεκριμένου ενδιαφερόμενου, τη συγκεκριμένη στιγμή και με τον απαιτούμενο τρόπο (Chernatony and Harris, 2000).

Το «*Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*» είναι μια λειτουργία είτε παροχής συγκρίσιμης αγοραστικής αξίας πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές (χαμηλό κόστος) είτε εκτέλεσης δραστηριοτήτων με συγκρίσιμο κόστος, αλλά με μοναδικούς τρόπους που δημιουργούν περισσότερη αγοραστική αξία από τους ανταγωνιστές και επομένως μια ειδική (χαμηλότερη) τιμή (διαφοροποίηση). (Porter, 1979)

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Μια σειρά από αξιοσημείωτα άρθρα έχουν δημοσιευθεί τα τελευταία χρόνια για τη Διαχείριση της Γνώσης προερχόμενα, τόσο από το καθαρό περιβάλλον της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, όσο και από το Βιβλιοθηκονομικό. Σε μια προσπάθεια προσέγγισης του προς πραγμάτευση θέματος, οι συγγραφείς, μέσω σύντομης βιβλιογραφικής επισκόπησης, κατέγραψαν τις κυρίαρχες τάσεις στο χώρο.

Ο Emin Civi (2000) στο άρθρο του «Knowledge Management as a competitive asset: a review» κατάφορα αναφέρει ότι η γνώση και η διαχείρισή της αποτελούν "το κλειδί" ανάπτυξης ενός οργανισμού, αφού η αξία της γνώσης δε μειώνεται ποτέ. Αρχικά, δίνει έναν ορισμό για τη Διαχείριση Γνώσης, καθώς και για τα είδη στα οποία αυτή διακρίνεται. Εν συνεχεία, αντιπαραθέτει την έννοια της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) με αυτή της Διαχείρισης της Μάθησης (Learning Management), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αποτελούν τα βασικότερα στοιχεία δημιουργίας μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Στο ίδιο άρθρο, προτείνει τη χρήση ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης σε έναν Οργανισμό, ως μέσο επιτυχούς λειτουργίας του, ενώ υπογραμμίζει ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί εγγύηση και δικλείδα ασφαλείας για την προσαρμογή του Οργανισμού στις εκάστοτε ανάγκες της Αγοράς και δη του κοινού στο οποίο απευθύνεται.

Σε μια προσπάθεια μεταφοράς καλών πρακτικών των Επιχειρήσεων στον επιστημονικό κλάδο της Βιβλιοθηκονομίας και της επιστήμης της Πληροφόρησης, η Jennifer Rowley (2003) στο άρθρο της «Knowledge management- the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future» αναφέρει ότι αυτό που έχει σημασία για τον άνθρωπο είναι η επιβίωσή του σε μία κοινωνία βασισμένη στη γνώση. Αναφέρεται στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Γνώσης, με απώτερο σκοπό την ανάδειξή τους ως φορείς προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα, αλλά και των νέων ρόλων που ενδύονται οι Υπηρεσίες Πληροφόρησης. Οι νέοι αυτοί ρόλοι αφορούν, σε μεγάλο βαθμό, σε μεθόδους και πρακτικές διαχείρισης της γνώσης, με απώτερο σκοπό την εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η τάση για ανανέωση του ρόλου των Οργανισμών Πληροφόρησης, διαφαίνεται έντονα, ήδη, από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, το άρθρο του Chun Wei Choo (1995)

«Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions». Στο άρθρο, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι ένας Οργανισμός θεωρείται «έξυπνος» (intelligent organization) όταν μπορεί να κινητοποιεί τα διαφορετικά είδη γνώσης, προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας σειράς διαδικασιών, όπως είναι ο προσδιορισμός των πληροφοριακών αναγκών, η πρόσκτηση, οργάνωση, αποθήκευση των πληροφοριών και η ανάπτυξη πληροφοριακών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η εσωτερική και εξωτερική χρήση και διάθεση/ διάχυση των πληροφοριών αυτών. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν, τόσο την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του Οργανισμού, όσο και των επαγγελματιών που υπηρετούν τον επιστημονικό χώρο της πληροφορικής.

Η καινοτόμος, για τα δεδομένα της εποχής, ιδέα που εισάγει ο συγγραφέας είναι αυτή που με ζήλο υποστηρίχθηκε από τους περισσότερους επιστήμονες της πληροφόρησης εν συνεχεία: ότι, δηλαδή, ένας Οργανισμός, ανεξάρτητα από το χαρακτήρα του, εμπορικό ή μη, οφείλει να ασκήσει πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης για να μπορέσει αφ' ενός να οργανώσει τις εσωτερικές λειτουργίες του, αφ' ετέρου να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα προστιθέμενης αξίας στο κοινό που απευθύνεται. Οι απόψεις του αυτές διαφαίνονται και μέσω των δύο χαρακτηριστικών μονογραφιών, «Managing Information for the Competitive Edge» (1996) και «The Knowing Organization: How Organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions» (1998).

Άρθρα των τελευταίων ετών που αφορούν στην επιστήμη της πληροφορίας, αλλά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο οικονομικό στοιχείο και στην τάση για ανάπτυξη υπηρεσιών και προϊόντων προστιθέμενης αξίας, ως αναπόφευκτη απάντηση επιβίωσης και ανάπτυξης των οργανισμών σε πλαίσιο ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, είναι αυτό της Josephine Chinying Lang «Managing in knowledge based competition» (2001), των Keiko Pitter, Gil Gonzales et al. «New Economy, New Partnership: New DocShare» (2000) και του Steven Walczak «Organizational knowledge management structure» (2005).

Ιδιαίτερη έμφαση, δίνεται χαρακτηριστικά τα τελευταία χρόνια και στις έννοιες «διανοητικό κεφάλαιο» και «οργανωσιακή κουλτούρα», ως έννοιες στενά συνδεδεμένες με την αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου λειτουργίας ενός Οργανισμού, με απώτερο πάντοτε στόχο την παραγωγή προϊόντων προστιθέμενης αξίας. Δείγμα του παραπάνω ρεύματος είναι τα άρθρα των Bernard Marr, Oliver Gupta et al. «Intellectual Capital and knowledge management effectiveness» (2003), αλλά και των Damien McManus και Brendan Loughridge «Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective» (2002). Είναι σημειωτέο το γεγονός, κυρίως μέσα από το τελευταίο άρθρο, ενισχύοντας την πάγια άποψή μας πως πλέον και οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες οφείλουν να ακολουθήσουν τους κανόνες της Νέας Οικονομίας και να υιοθετήσουν ρόλους πέρα των παραδοσιακών, έχοντας ως αφετηρία παραγωγής πληροφοριακών προϊόντων και παροχής πληροφοριακών υπηρεσιών τη Διαχείριση της Γνώσης.

Αρχική Προσέγγιση της Διαχείρισης της Γνώσης στους Οργανισμούς Πληροφόρησης

Ένας Οργανισμός Πληροφόρησης, όπως και κάθε Οργανισμός -ανεξαρτήτως του νομικού καθεστώτος που τον διέπει ή το είδος και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του-, συμπεριφέρεται ως ένα ανοιχτό σύστημα που προσλαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον πληροφορίες, ερεθίσματα, πρώτες ύλες κλπ. και τα μετατρέπει σε γνώση, διαδικασίες και δομές, παράγοντας υπηρεσίες και προϊόντα. Αυτά τα τελευταία πρόκειται, εν συνεχεία, να επιστρέψουν στο εξωτερικό περιβάλλον, καλύπτοντας τις προκύπτουσες ανάγκες (Choo, 1995).

Η σχέση, κατά συνέπεια, του Οργανισμού με το περιβάλλον, στο πλαίσιο του οποίου δραστηριοποιείται, είναι εξίσου κυκλική και κριτική. Ένας Οργανισμός είναι άρρηκτα

συνδεδεμένος με το εξωτερικό περιβάλλον του, τόσο γιατί τροφοδοτείται από αυτό με ποικίλου είδους πηγές, όσο και γιατί σε αυτό οφείλει τη διαρκή ύπαρξή του. Παρόλα αυτά, ένα περιβάλλον ποτέ δεν παραμένει σταθερό μέσα στο χρόνο. Αντίθετα, αλλάζει συνεχώς μέσα στην πολυπλοκότητα και στη ρευστότητα που το διακρίνουν, παρασύροντας μαζί του και όλα τα στοιχεία που το αποτελούν. Κατά συνέπεια, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μια δεδομένη χρονική στιγμή, είναι ικανές να προκαλέσουν αλυσιδωτές αλλαγές σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που το απαρτίζουν (Shanhong, 2000).

Οι Πληροφοριακοί Οργανισμοί, πολύ περισσότερο λόγω της ιδιαιτερότητάς τους, να διαχειρίζονται, δηλαδή, πληροφορίες, τρέχουσες ή ιστορικού ενδιαφέροντος, είναι υποχρεωμένοι κατά τις συγγραφείς, να μελετούν το περιβάλλον στο οποίο δρουν. Ακόμα, να συνδιαλέγονται με αυτό και να αφουγκράζονται, κάθε φορά, τις νέες τάσεις που προκύπτουν, ώστε να μπορούν, σε ένα επόμενο στάδιο, να προσαρμοστούν δυναμικά και δημιουργικά με τις εκάστοτε αλλαγές.

Η ικανότητα ενός Οργανισμού να συμπορεύεται με το τρέχον κοινωνικό ρεύμα, εξυπηρετώντας τις ανάγκες της εποχής, θεωρείται και βρίσκει σύμφωνες τις συγγραφείς, πλέον, όχι τυχαίο γεγονός, αλλά επιχειρηματικό/ διοικητικό αποτέλεσμα προγραμματισμένων δράσεων. Πολλώ δε, όταν ο Οργανισμός στοχεύει στην κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών ενός συνόλου χρηστών, με ομοειδή ή μη, πληροφοριακά χαρακτηριστικά και ανάγκες που μεταβάλλονται αυξανόμενες, περίπτωση η οποία χρίζει της υπάρξεως επικαιρότητας, πληρότητας και εγκυρότητας.

Κάθε Πληροφοριακός Οργανισμός, είτε πρόκειται για μια τυπική Βιβλιοθήκη –Ακαδημαϊκή, Δημόσια, Εθνική-, είτε για ένα Κέντρο Τεκμηρίωσης, «διαχειρίζεται» τρεις βασικές τάξεις γνώσης (Auster and Choo, 1996):

α) την υπονοούμενη γνώση (tacit knowledge): συνίσταται στην προσωπική εμπειρία και διαίσθηση, ενυπάρχει στη ροή εργασιών που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της άσκησης καθηκόντων. Συνήθως, μεταφέρεται μέσω των παραδόσεων, της κοινής εμπειρίας, της μίμησης ή της εκπαίδευσης του προσωπικού εν ώρα εργασίας.

β) την κατηγορηματική γνώση (rule-based/ explicit knowledge): αφορά σε ένα σύνολο τυπικών πληροφοριών που είναι κοινώς αποδεκτές και η μεταφορά τους πραγματοποιείται μέσω γλωσσικών εκφράσεων ή μαθηματικών συμβόλων, ορισμών και εκ των προτέρων καθορισμένων κωδικοποιημένων εργασιών. Μέσω αυτού του είδους της γνώσης, ο Πληροφοριακός Οργανισμός χάρει ενός συγκεκριμένου επιπέδου λειτουργικής/ οργανωσιακής απόδοσης και ελέγχου.

γ) τη λανθάνουσα γνώση (background knowledge): αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας του Οργανισμού και διαφαίνεται μέσω γραπτών και προφορικών κειμένων. Πρόκειται για την έκφραση του τρόπου με τον οποίο ο Οργανισμός αντιμετωπίζει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του, αλλά και για την εικόνα που, στην πραγματικότητα ή εν δυνάμει επιθυμεί να, προβάλλει προς τα έξω, αλλά και αυτή που λαμβάνουν τελικά οι εξωτερικοί παράγοντες ως αληθινή.

Είναι σαφές πως και τα τρία είδη γνώσης υπάρχουν μέσα σε κάθε Οργανισμό. Τη διαφορά την επιτυγχάνει ο Οργανισμός εκείνος που φροντίζει για τη διαρκή ανανέωση, επέκταση και επαύξηση του υφιστάμενου κεφαλαίου γνώσης (intellectual capital) που διαθέτει ή παράγει καθημερινά. Ο «έξυπνος» Πληροφοριακός Οργανισμός προωθεί την ύπαρξη της *υπονοούμενης γνώσης*, με σκοπό την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και των νέων δεξιοτήτων του προσωπικού, επωφελείται της υπάρξεως της *κατηγορηματικής γνώσης*, ώστε να παγιώσει την αποδοτικότητα και τη σταθερότητα και δημιουργεί *λανθάνουσα γνώση* για να συνδέσει την αποστολή με τις λειτουργίες σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος (Choo, 1995).

Ως φυσική απόρροια του παραπάνω τρόπου αντιμετώπισης της γνώσης, ο Οργανισμός παράγει ένα τέταρτο είδος γνώσης, μια «μεταγνώση», όπως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί, η οποία αφ'

εαυτού διαθέτει μια επιπρόσθετη αξία, αφού, εν κατακλείδι, αποτελεί η ίδια προϊόν πρότερης επεξεργασίας/ διεργασίας. Αυτή η νέα γνώση, μεταγνώση, που προέκυψε μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε ένα επόμενο στάδιο, από τον Πληροφοριακό Οργανισμό για τη δημιουργία, ολοκλήρωση, ενίσχυση του υφιστάμενου διανοητικού/ πνευματικού κεφαλαίου του Οργανισμού. Είναι αυτή ουσιαστικά που οδηγεί, με τη χρήση των κατάλληλων διαχειριστικών/ επιχειρηματικών προγραμματισμών, στην παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων προστιθέμενης αξίας.

Για τον Οργανισμό που παράγει νέα επηυξημένη γνώση από τις ήδη υπάρχουσες, είναι κατάφορο το γεγονός ότι αυτό δεν αποτελεί μεμονωμένο εγχείρημα ενός Τμήματος ή μιας ομάδας ατόμων σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, θεωρούμε ότι όταν η Διαχείριση της Γνώσης πραγματώνεται με τρόπο τακτικό και συστηματικό, η διαδικασία αυτή περνά στη συνείδηση του προσωπικού, γίνεται αναπόσπαστο μέρος των σταθερών επιχειρησιακών λειτουργιών και της πολιτικής που ακολουθείται, αποτελεί κομμάτι της οργανωσιακής του κουλτούρας του Οργανισμού και στην τελική φάση, φυσικά διοχετεύεται, τόσο στις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο και στα παραγόμενα πληροφοριακά προϊόντα.

Εκείνο που είναι ανάγκη να καταστεί σαφές, είναι το γεγονός ότι οι Πληροφοριακοί Οργανισμοί πρέπει πρώτα απ' όλα να είναι οργανισμοί που μαθαίνουν διαρκώς (Learning Organizations) και που αφουγκράζονται τις εκάστοτε πληροφοριακές ανάγκες του κοινού. Κάποια βασικά χαρακτηριστικά ενός τέτοιου οργανισμού, που δρα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και επιχειρεί την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι ομοειδών οργανισμών, στοιχεία που σηματοδοτούν τη Νέα Οικονομία, είναι τα εξής (Choo, 1998):

- Διάισθηση (sensing): αφορά στην ικανότητα ενός οργανισμού να αφουγκράζεται τις τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και να συλλέγει πληροφορίες και ερεθίσματα που προέρχονται από αυτό.
- Μνήμη (memory): αφορά στην ικανότητα του Οργανισμού να συγκεντρώνει τις εμπειρίες του παρελθόντος, είτε αυτές αφορούν σε επιτυχημένες ή αποτυχημένες δράσεις.
- Αντίληψη (perception): συνίσταται στην αναγνώριση και ανάπτυξη, από πλευράς Οργανισμού, περιγραφών εξωτερικών γεγονότων και οντοτήτων, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που αφορούν στο κομμάτι της "μνήμης". Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται μιας πρώτης τάξης κατηγοριοποίηση, ταξινόμηση και εν γένει οργάνωση των υφιστάμενων πληροφοριών, με σκοπό τη δημιουργία συνόλων κανόνων, σταθερών, και οδηγιών ορθής πρακτικής.
- Ερμηνεία (interpretation): το σημείο αυτό αποτελεί και την πεμπτουσία της συνολικής διαδικασίας Διαχείρισης της Γνώσης. Ο Οργανισμός καλείται, όχι μόνο να κατανοήσει αλλά και, να ερμηνεύσει γεγονότα και καταστάσεις. Απαιτείται ο ερμηνευτικός συνδυασμός των δεδομένων που ήδη υπάρχουν με αυτά που ενδεχομένως προκύψουν μελλοντικά.
- Προσαρμοστικότητα (adapting behavior): κάθε Οργανισμός καλόν είναι να μπορεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, εκμεταλλευόμενος στοιχεία που άντλησε από την εφαρμογή των σταδίων που ανωτέρω περιγράφηκαν. Η προσαρμοστική ικανότητα, άλλωστε, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της άσκησης διοικητικής σε έναν Οργανισμό, αφού κάτι τέτοιο επιτάσσει πρώτα απ' όλα η ανάγκη επιβίωσης, σε πρώτο επίπεδο, αλλά και ανταγωνιστικής παρουσίας του Οργανισμού, σε ένα επόμενο. Ακόμα και όταν ο Οργανισμός Πληροφόρησης χρηματοδοτείται από κρατικές πηγές και δεν τίθεται ζήτημα άμεσης εξασφάλισης ιδίων πόρων, ακόμα και τότε, η συγκρατημένα ανταγωνιστική παρουσία του κρίνεται ως μονόδρομος, αφού η ελεύθερη πληροφοριακή αγορά προσφέρει πληθώρα εναλλακτικών λύσεων που θα μπορούσαν να παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες. Δεν είναι, λοιπόν, καθαρά οικονομικό το κριτήριο για τους αποκλειστικά

κοινωνοφελείς Οργανισμούς, αλλά και θέμα επαγγελματικής συνείδησης, οργανωσιακής ταυτότητας και γοήτρου στην παροχή πληροφοριακών υπηρεσιών και προϊόντων. Όλα αυτά, βέβαια, είναι ζητήματα που αναπτύσσονται διεξοδικότερα και κατωτέρω (Sveiby, 2001).

Η Διαχείριση της Πληροφορίας ως Προϋπόθεση στη Διαχείριση της Γνώσης κατά την Παραγωγή Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας

Την ύπαρξη της Γνώσης προϋποθέτει η ύπαρξη πληροφοριών, οι οποίες κατάλληλα επεξεργασμένες και οργανωμένες δημιουργούν τη γνώση. Ο βασικός λόγος για τον οποίο κάνουμε Διαχείριση Πληροφοριών είναι αυτός ακριβώς, για να ενεργοποιηθούν οι πληροφοριακές πηγές που διαθέτει ένας Οργανισμός, ώστε αυτός να «μαθαίνει» και να προσαρμόζεται στο εκάστοτε μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Walczak, 2005).

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς πως οι βασικές διαδικασίες που συνήθως ακολουθούνται κατά τη διαχείριση της πληροφορίας είναι οι εξής (Choo, 1995):

1. Ο Προσδιορισμός των Πληροφοριακών Αναγκών του Κοινού που εξυπηρετεί η εκάστοτε Βιβλιοθήκη/ Οργανισμός Πληροφόρησης.
2. Η Πρόσκτηση των απαραίτητων Πληροφοριακών Πηγών.
3. Η Οργάνωση και η Αποθήκευση της Πληροφορίας.
4. Η Ανάπτυξη Υπηρεσιών και η Παραγωγή Προϊόντων Προστιθέμενης Αξίας.
5. Η Διάχυση των Πληροφοριακών παραγομένων (υπηρεσίες & προϊόντα).
6. Η Χρήση των Πληροφοριακών Παραγομένων (υπηρεσίες & προϊόντα).

Οι Πληροφοριακές Ανάγκες:

Οι πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών είναι αυτές που συνήθως λαμβάνονται πρώτες υπόψη στο σχεδιασμό της πολιτικής ενός Οργανισμού Πληροφόρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η τάση της εποχής τοποθετεί το χρήστη στο κέντρο του συστήματος του Οργανισμού και τον αναδεικνύει ως υπέρτατο σημείο αναφοράς. Οι επιτυχημένες Βιβλιοθήκες είναι συνήθως οι «πελατοκεντρικές» (user centered) βιβλιοθήκες. Εκείνες, δηλαδή, που αφουγκράζονται τις ανάγκες των χρηστών τους και βάσει αυτών παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα.

Για την καλύτερη προσέγγιση του κοινού τους, οι σύγχρονοι Οργανισμοί Πληροφόρησης, επιδιώκουν την όσο το δυνατόν πληρέστερη μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών, των πληροφοριακών προτιμήσεων και ενδιαφερόντων των χρηστών τους, ώστε σκιαγραφώντας το προφίλ τους να έχουν μια σαφή εικόνα και των αναγκών τους. Ουσιαστικά, προβαίνουν σε μελέτες και έρευνες της πληροφοριακής αγοράς που καλύπτουν (Lang, 2001).

Ως «Αγορά» των Βιβλιοθηκών/ Οργανισμών Πληροφόρησης, θα μπορούσαμε να ορίσουμε το σύνολο των δυνητικών και εν δυνάμει χρηστών των βιβλιοθηκονομικών υπηρεσιών και προϊόντων που παράγονται, ώστε να καλύψουν τις ποικίλες πληροφοριακές ανάγκες. Η Αγορά των Βιβλιοθηκών δεν είναι ενιαία. Αντίθετα, μπορούμε να προβούμε σε κατηγοριοποίηση/ τμηματοποίηση αυτής, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πληροφοριακά ενδιαφέροντα των χρηστών. Και οι βιβλιοθήκες από τη μεριά τους έχουν εξ αρχής καθορισμένο το τμήμα της Αγοράς που εξυπηρετούν και αυτό έχει να κάνει με το είδος τους. Κατά συνέπεια, διαφορετικό μέρος της Αγοράς καλύπτει μια Δημόσια και διαφορετικό μια Ακαδημαϊκή.

Η προσέγγιση του κοινού (target group) ενός Πληροφοριακού Οργανισμού θεωρούμε ότι μπορεί, σε γενικές γραμμές, να επιτευχθεί με δύο μεθόδους: α) την έρευνα αγοράς και β) την έρευνα marketing. Με τη μεν πρώτη, θα μπορούσε να σχηματίσει μια συγκεκριμένη εικόνα για τις τάσεις στην αγορά, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις, τόσο των δυνητικών, όσο και των μελλοντικών χρηστών της. Με τα στοιχεία που θα προκύψουν θα του δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξει μοντέλα

χρηστών (user profile), προκειμένου να γνωρίσει τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του κοινού που εξυπηρετεί. Ως αποτέλεσμα, σε ένα δεύτερο επίπεδο, θα προβεί σε αναπροσαρμογή ή σε ανάπτυξη καινούργιων υπηρεσιών, που θα ανταποκρίνονται απόλυτα στις απαιτήσεις αυτές.

Για να εξασφαλίσει την συνεχή πρόβλεψη και εναρμόνιση των προϊόντων και υπηρεσιών του με τις ανάγκες των χρηστών, θα πρέπει να ανανεώνει, συνεχώς, τα μοντέλα χρηστών που θα δημιουργεί. Θα του δίνεται η δυνατότητα με αυτόν τον τρόπο να παρέχει πάντα υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται πλήρως, όχι μόνο στις ανάγκες του παρόντος, αλλά και στις μελλοντικές ανάγκες του κοινού, ανάγκες και απαιτήσεις που ακόμα και ο ίδιος δεν έχει προσδιορίσει ή συνειδητοποιήσει (latent needs) (Matthing et al 2004). Να εναρμονιστεί, δηλαδή, με τις τάσεις της Νέας Οικονομίας, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι το πέραςμα από τη μαζική παραγωγή (mass production) στη μαζική προσαρμογή (mass customization). Την παραγωγή, δηλαδή, προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται απόλυτα στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου κοινού, την συγκεκριμένη στιγμή και με τον καταλληλότερο δυνατό τρόπο (Du et al., 2003).

Η διενέργεια ερευνών αγοράς ευνοεί ιδιαίτερα τους Οργανισμούς Πληροφόρησης, αφού μέσω αυτής της μεθόδου παρέχεται η δυνατότητα στον Οργανισμό: α) να ικανοποιήσει τις τρέχουσες πληροφοριακές ανάγκες του κοινού που εξυπηρετεί, β) να αφουγκραστεί τις ανάγκες που θα προκύψουν στο μέλλον, ώστε να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης υπηρεσιών και προϊόντων που θα καλύπτουν τις ανάγκες αυτές, γ) να ικανοποιήσει εσωτερικές ανάγκες της Βιβλιοθήκης εκμεταλλευόμενη τόσο την οριζόντια, όσο και την κάθετη διάθρωση του Marketing, δ) να δημιουργήσει μια σαφή εικόνα των δυνατοτήτων και ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά, ε) να αναπτύξει τρόπους για να εκμεταλλευτεί αυτές τις δυνατότητες και ευκαιρίες της αγοράς, στ) να γνωρίσει το κοινό του (το εύρος, τη δυναμική, την ηλικιακή κατανομή, τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του), ζ) να γνωρίσει τον εαυτό του (ποιες υπηρεσίες και ποια προϊόντα παράγει, ποιες υπηρεσίες και προϊόντα θα μπορούσε να παράγει, πόσο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παράγει ικανοποιούν την αγορά, ποια τα περιθώρια βελτίωσης).

Ένας ακόμα τρόπος για τη διερεύνηση των πληροφοριακών απαιτήσεων του κοινού ενός Οργανισμού Πληροφόρησης είναι και η άσκηση «επικοινωνιακής πολιτικής». Ο διττός της ρόλος (εσωτερική και εξωτερική) είναι αυτός που θα βοηθήσει τον Οργανισμό να επιτύχει αντίστοιχα διπλό στόχο. Αφ' ενός, να προσεγγίσει το αγοραστικό κοινό του (target group), προσδιορίζοντας τις ανάγκες του και αφ' ετέρου να συνειδητοποιήσει σε εσωτερικό οργανωσιακό επίπεδο την ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας του και προσφοράς νέων, ποιοτικότερων και πλέον ανταγωνιστικών υπηρεσιών (Babafemi, 2002).

Η Διαδικασία Πρόσκτησης, Αποθήκευσης και Χρήσης των Πληροφοριών

Η διαδικασία πρόσκτησης των απαραίτητων πληροφοριών από πλευράς Πληροφοριακού Οργανισμού, αποτελεί μείζονος σημασίας ζήτημα, αφού οι πληροφορίες που διαθέτει αποτελούν και το «κεφάλαιό» του στην αγορά. Συνήθως, εκείνο που είναι απαραίτητο να συμβαίνει είναι η διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στις πληροφορίες ευρέως ενδιαφέροντος και στις εξειδικευμένες πληροφορίες που πρέπει να παρέχει ένας Οργανισμός του είδους. Είναι, βέβαια, ευνόητο, ότι σε μεγάλο βαθμό η πρόσκτηση του υλικού/ πληροφοριών γίνεται με βασικό γνώμονα το είδος του Πληροφοριακού Οργανισμού, δηλαδή αν πρόκειται για Ακαδημαϊκή, Ερευνητική, Δημόσια Βιβλιοθήκη κλπ., αλλά και την ταυτότητα του κοινού που εξυπηρετεί (Banks, 1999).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, εκείνο που οφείλουμε να τονίσουμε είναι ότι και η διαδικασία πρόσκτησης αποτελεί τομέα πάνω στον οποίο ο Οργανισμός πρέπει να επενδύσει. Η επένδυση αυτή θα αφορά τόσο στη διάθεση επαρκών οικονομικών πόρων, όσο, ίσως πρωτίστως, στην επένδυση στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Σημασία έχει, αρχικά, η ανακάλυψη της σωστής πληροφορίας, η οποία, εν συνεχεία, θα καταστεί επεξεργάσιμη και άρα εκμεταλλεύσιμη. Το πού

θα βρεθεί η κατάλληλη πληροφορία και το πώς θα επιλεγεί, ανάμεσα σε πολλές, πιστεύουμε ότι είναι και αυτό ένα αναπόσπαστο κομμάτι της Διαχείρισης Γνώσης.

Να σημειώσουμε, δε, ότι οι άνθρωποι, σε αυτό το σημείο, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Πρόκειται, τόσο για το προσωπικό που στελεχώνει τον Οργανισμό και που πλέον το επαγγελματικό του προφίλ είναι ποικίλο (βιβλιοθηκονόμοι, αρχειονόμοι, επιστήμονες της πληροφορίας, πληροφορικοί, τεκμηριωτές κλπ.), όσο και για το κοινό που συναλλάσσεται με τον Οργανισμό. Το προσωπικό, από τη μία πλευρά, θα βάλει τη γνώση, την εμπειρία και την ενασχόληση πάνω στον τομέα πρόσκτησης της πληροφορίας. Οι χρήστες, από την άλλη πλευρά, θα συμβάλλουν στη διαδικασία της ανάδρασης της πληροφορίας, στο κομμάτι, δηλαδή, που καταγράφονται τυχόν παρατηρήσεις, ελλείψεις ή λάθη.

Ο εντοπισμός, η πρόσκτηση και η αποθήκευση των ιδανικών πληροφοριακών πόρων, αυτών δηλαδή, που θα αποτελέσουν και την «πρώτη ύλη» του Οργανισμού για το επόμενο στάδιο της επεξεργασίας και της απόδοσης της προστιθέμενης αξίας, είναι στην ουσία και το στάδιο προμήθειας/ αγοράς της πληροφορίας. Βέβαια, ας μη λησμονούμε και την τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με την οποία οι Βιβλιοθήκες/ Οργανισμοί Πληροφόρησης δεν κατέχουν την πληροφορία, αλλά παρέχουν πρόσβαση σε αυτή.

Παρόλα αυτά, ακόμα και η λήψη της απόφασης για το αν ο Οργανισμός θα κατέχει τις απαραίτητες πληροφοριακές πηγές ή θα παρέχει πρόσβαση σε αυτές, είναι ένα ακανθώδες ζήτημα. Θεωρούμε ότι η Διαχείριση της Γνώσης μπορεί να συμβάλλει και σε αυτό το καίριο σημείο χάραξης πολιτικής, αφού μέσω αυτής μπορεί να διαφανεί ποια πληροφορία πρέπει να κατέχεται και να διαχειρίζεται εξ' ολοκλήρου από τον Οργανισμό και σε ποια πρέπει να παρέχει πρόσβαση. Ακόμα και στην περίπτωση παροχής πρόσβασης στην πληροφορία, υπάρχουν θέματα προς εξέταση. Τα περισσότερα από αυτά συνοψίζονται στους συμφωνηθέντες όρους ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη (παραγωγό – παροχέα της πληροφορίας). Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η σωστή κρίση για το ποιες πηγές πρέπει ο Οργανισμός να κατέχει και σε ποιες να αποτελεί έναν ενδιάμεσο αποφέρει επιπρόσθετα οφέλη για τον Οργανισμό, σε επίπεδο εξοικονόμησης πόρων, είτε οικονομικών, είτε ανθρωπίνου δυναμικού, ενισχύοντας, με αυτόν τον τρόπο, το κεφάλαιο του στην αγορά.

Σε άμεση συνάρτηση με τη διαδικασία πρόσκτησης του υλικού είναι και η χρήση των πληροφοριακών πηγών. Αυτό έχει να κάνει με τον τρόπο που ο Οργανισμός έχει αποφασίσει να οργανώνει και να επεξεργάζεται την πληροφορία που πρωτογενώς προμηθεύεται από εκδότες και λοιπούς φορείς παραγωγής πληροφοριακού υλικού. Ουσιαστικά, σε αυτό το στάδιο διεργασίας της πληροφορίας δίνεται, ή όχι, σε αυτήν η «προστιθέμενη αξία».

Παραγωγή Πληροφοριακών Υπηρεσιών & Προϊόντων Προστιθέμενης Αξίας

Οι σύγχρονοι Πληροφοριακοί Οργανισμοί, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Νέας Οικονομίας, για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους, έχουμε την άποψη ότι είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν στο κοινό τους υπηρεσίες και προϊόντα αξιώσεων. Η ανάγκη παροχής ποιοτικότερων και πιο ανταγωνιστικών υπηρεσιών, γνωστές ως Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας (Added Value Services), προέκυψε, κυρίως, με το πέρασμα από την Κοινωνία της Πληροφορίας (Information Society) στην Κοινωνία της Γνώσης (Knowledge Society). Κύρια γνωρίσματα της τελευταίας είναι η ποιότητα του περιεχομένου και η χρήση των νέων τεχνολογιών και της επικοινωνίας για την προώθησή του.

Οι Βιβλιοθήκες/ Πληροφοριακοί Οργανισμοί προκειμένου να ανταποκριθούν στο κάλεσμα της εποχής και να καταφέρουν να επιβιώσουν, θα πρέπει να αναπτύξουν αυτές τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (added value services), η ποιότητα των οποίων να αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό και όχι έναν απώτερο στόχο. Μονάχα με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρουν να

εξασφαλίσουν την συνέχεια, την ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά και την εξασφάλιση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην Νέα Οικονομία.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί το εργαλείο για την εξασφάλιση μιας κυρίαρχης θέσης μέσα στην αγορά. Επίσης, είναι αυτή που θα διακρίνει τους Οργανισμούς Πληροφόρησης από τους άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, θα προσελκύσει επενδυτές και ενδιαφερόμενο κοινό, διατηρώντας ένα ανταγωνιστικό πλεόνασμα (competitive advantage) έναντι των υπολοίπων. Είμαστε της άποψης, ότι η θωράκιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με συνεχή αναβάθμιση και ποιότητα είναι το μέσο για την εξασφάλιση συνεχούς οφέλους για τις σύγχρονες Βιβλιοθήκες. Η παροχή των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας είναι που θα προσδιορίσει και τη συμπεριφορά του target group. Αυτό το κοινό, από τη στιγμή που θα χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες και θα μείνει ικανοποιημένο θα αποτελέσει, εν συνεχεία, την καλύτερη διαφήμιση, μακριά από κάθε άλλη εκστρατεία (campaign). Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί η καλή εικόνα της Βιβλιοθήκης και θα προστεθεί νέο κοινό.

Ένας σύγχρονος Οργανισμός Πληροφόρησης προκειμένου να προσδώσει κύρος στις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού στο οποίο στοχεύει, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται και από κάποια απαραίτητα γνωρίσματα, όπως (Ghobadian, Speller and Jones, 1993): α) της σταθερότητας (reliability), β) της υπευθυνότητας (responsiveness), γ) της προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες και πληροφοριακές ανάγκες (customization), δ) της αξιοπιστίας (credibility) του τελικού προϊόντος και της δέσμευσης της έγκυρης και έγκαιρης παροχής τους, ε) της ικανότητας (competence) του προσωπικού της για την ανάπτυξη αυτών των υπηρεσιών, στ) της πρόσβασης (access), ζ) της ασφάλειας (security) και η) της επικοινωνίας (communication). Γνωρίσματα ενός Οργανισμού Πληροφόρησης που έχει συνειδητοποιήσει πλήρως την ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής του κουλτούρας, προκειμένου να ανταποκριθεί στη νέα πραγματικότητα.

Οι Οργανισμοί Πληροφόρησης, όπως σε διεθνές επίπεδο, έτσι και στον ελληνικό χώρο, καλούνται να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αυτού είναι μια αγορά που αναθεωρεί τον τρόπο παραγωγής του ανταγωνιστικού προϊόντος της (mass production# mass customization), οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν τις συγχωνεύσεις για να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν τα οφέλη και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και οι πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών που σταδιακά αυξάνονται ποιοτικά και ποσοτικά. Όλα αυτά είναι χαρακτηριστικά μιας ελεύθερης πληροφοριακής αγοράς και μιας Νέας Οικονομίας (McManus and Loughridge, 2002).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, στηρίζουμε την άποψη ότι ένας Οργανισμός Πληροφόρησης είναι ανάγκη να χαράξει εξαρχής την πολιτική του, η οποία, αρχικά σε γενικές και εν συνεχεία σε ειδικές γραμμές θα ορίζει τα βήματα, τις μεθόδους, αλλά, κυρίως τις προθέσεις, τους στόχους και το όραμα.

Ενδεικτικά στάδια δράσης ενός Οργανισμού, θα μπορούσαν να είναι τα παρακάτω: α) επιθεώρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, για να διαπιστωθεί ποιες από αυτές θα αποτελέσουν τη βάση της μελλοντικής ανάπτυξης, αφού έχουν την προοπτική να παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, β) καταγραφή του περιβάλλοντος, τόσο του οργανισμού από άποψη κατάλληλου προσωπικού, μέσων και εργαλείων για την παροχή τέτοιων υπηρεσιών, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος -αφορά στον εντοπισμό των τυχόν ανταγωνιστών και στο τι ακριβώς δεν έχουν που θα μπορούσε να το προσφέρει ο Πληροφοριακός Οργανισμός, γ) προγραμματισμός και ανάπτυξη των υπηρεσιών και προϊόντων προστιθέμενης αξίας, δ) η συνεχής αξιολόγηση αυτών.

Προσπάθειες που ενδυναμώνουν τη θέση μας και ταυτόχρονα υποστηρίζουν την ανάγκη ανάπτυξης υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, πραγματοποιήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την δημιουργία προγράμματος για την ενίσχυση των διαδικτυακών υπηρεσιών της βιβλιοθήκης

(Networked Library Services) το “Knowledge Models”. Στόχος του συγκεκριμένου προγράμματος είναι ο προσδιορισμός νέων τρόπων με τους οποίους μια βιβλιοθήκη μπορεί να παρέχει στο κοινό της την πληροφορία που αναζητά. Αναφέρει την ύπαρξη νέων εργαλείων, πέρα από τον κατάλογο, που προέκυψαν από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να παρέχει πλέον η Βιβλιοθήκη όχι μόνο το υλικό, αλλά κυρίως την πρόσβαση σε υλικό που η ίδια δεν το έχει. Επικεντρώνει την εφαρμογή του στην αλλαγή του ρόλου των βιβλιοθηκών από βασισμένες αποκλειστικά στη συλλογή τους (collection-based), σε συνδυασμό παραδοσιακών εργαλείων και υπηρεσιών με την πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Έχει τη δυνατότητα, πλέον, η Βιβλιοθήκη να έχει πρόσβαση σε διεθνείς βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων, να αναπτύσσει συνεργασίες με άλλους φορείς και οργανισμούς προκειμένου να αναπτύξει και να συντονίσει υπηρεσίες για να παρέχει στον χρήστη της την πληροφορία που αναζητά με έναν αποτελεσματικό τρόπο (efficient way).

Έχοντας να αντιμετωπίσει ένα χρήστη που ξέρει να αναζητά και να απαιτεί την καλύτερη, την πλέον πρόσφατη και σχετική πληροφορία ή γνώση, η Βιβλιοθήκη/ Οργανισμός Πληροφόρησης οφείλει να αναπροσδιορίσει το ρόλο της ως μεσάζοντα μεταξύ χρήστη και πληροφορίας. Το σχέδιο αυτό αναφέρει ότι προκειμένου μια βιβλιοθήκη να συμβαδίσει με τις αλλαγές τις κοινωνίας, τη βελτίωση των λειτουργιών της και την ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας θα πρέπει να λάβει υπόψη τις τάσεις που διαμορφώνονται, μερικές εκ των οποίων είναι: α) μείωση της αναγκαιότητας κατοχής της πληροφορίας και επένδυση στην εξασφάλιση της πρόσβασης (access), της άδειας- έγκρισης (licensing) και της συμμετοχής σε κοινοπραξίες (sharing), β) την παροχή υπηρεσιών που να στοχεύουν τον τελικό χρήστη και τις ατομικές του ανάγκες (personalization) και γ) πρόβλεψη υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες, όχι μόνο των δυνητικών και προσδιορισμένων χρηστών, αλλά και άλλων ομάδων που θα μπορούσαν να ενταχθούν στο focus group της με την ανάπτυξη και των ανάλογων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας¹.

Ένα άλλο πρόγραμμα- σχέδιο, είναι το “VirLib project” που χρηματοδοτήθηκε από την Ομοσπονδιακή Βελγική Κυβέρνηση και στοχεύει στην εξεύρεση και εφαρμογή νέων τρόπων για την παροχή στον τελικό χρήστη της πληροφορίας που αναζητά, με την χρήση του δικτύου (network). Αυτό συνδυάζει την παροχή τόσο παραδοσιακών, όσο και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως την παραγγελία ενός ηλεκτρονικού τεκμηρίου και την αποστολή του στην επιφάνεια εργασίας του τελικού χρήστη. Βέβαια, στόχος του σχεδίου αυτού είναι η αύξηση των ηλεκτρονικών παραγγελιών και η μείωση του χρόνου απόκρισης, αλλά αν μη τι άλλο αποτελεί μια υπηρεσία ποιοτική που προχωρά ένα βήμα παραπάνω από τις παραδοσιακές και ανήκει στην κατηγορία των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας².

Τα ανωτέρω προγράμματα αποτελούν δείγματα της συνειδητοποίησης της ανάγκης αλλαγής, γεγονός που μας βρίσκει σύμφωνες, του τρόπου λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών των Βιβλιοθηκών, με σκοπό να αντεπεξέλθουν στη νέα πραγματικότητα. Είναι, άλλωστε, αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο χρήστης του 21^{ου} αιώνα έχει γίνει πιο απαιτητικός και έχοντας ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες αναζητά παραπάνω υπηρεσίες και πληροφορίες, οι οποίες να φθίνουν ποσοτικά, αλλά αντίθετα να αυξάνουν ποιοτικά.

Οι Βιβλιοθήκες/ Οργανισμοί Πληροφόρησης που προαναφέρθηκαν, αρχίζουν να συνειδητοποιούν αυτή την ανάγκη και αντίστοιχα η κάθε μία προσπαθεί να αναπροσαρμόσει ή ακόμα και να αναπτύξει νέες υπηρεσίες, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας με αντικειμενικό στόχο να ανταποκριθεί σε αυτήν τη ζήτηση. Αν και βρίσκονται, ακόμα, σε πρωτόλειο στάδιο, διαφαίνεται η ανάγκη μεταστροφής προς την ικανοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του

¹ <http://lib.ua.ac.be/MAN/T02/t6.html> (Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/05)

² <http://lib.ua.ac.be/MAN/T02/t6.html> (Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/05)

κάθε χρήστη χωριστά και την εξυπηρέτησή του με προϊόντα απόλυτα εξατομικευμένα και πιο ποιοτικά.

Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη, σημειώνουμε ότι η Νέα Οικονομία, καθώς σταδιακά ενσωματώνεται/ προσχωρεί και στην ελληνική πληροφοριακή αγορά, θέτει ως προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη και ευημερία ενός Οργανισμού το πέρασμα από τη μαζική παραγωγή στη μαζική προσαρμογή. Επομένως, η παροχή των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών, είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες του κοινού, τη στιγμή που τις εκφράζουν και με τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο.

Υποστηρίζοντας στο παρόν άρθρο ότι η Διαχείριση της Γνώσης βοηθά τους Οργανισμούς και τις Υπηρεσίες Πληροφόρησης να προσδιορίσουν την αξία του πνευματικού κεφαλαίου τους, επιδιώξαμε τη χάραξη μια νέας οδού στον τρόπο που οι Οργανισμοί διαχειρίζονται την πληροφορία που παράγουν ή προμηθεύονται. Στον τρόπο, δηλαδή, που ασκούν διοίκηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, σε ένα επόμενο στάδιο, θα μπορέσουν να διαχειριστούν το κεφάλαιο αυτό, χρησιμοποιώντας τις βέλτιστες μεθόδους και εργαλεία. Απώτερος σκοπός είναι η εξασφάλιση των στοιχείων εκείνων που θα τους καταστήσουν Οργανισμούς που «μαθαίνουν» και που θα τους προσδώσουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Κρίνουμε, λοιπόν, ότι οι Βιβλιοθήκες, ως κατεξοχήν φορείς οργάνωσης και διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης, αποτελούν τους πλέον αρμόδιους Οργανισμούς, οι οποίοι – κάνοντας χρήση μεθόδων και πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης-, μπορούν, σε περιβάλλον Νέας Οικονομίας, να ανταποκριθούν επαρκώς στην παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Μία πολιτική που, εν κατακλείδι, θα τους εξασφαλίσει όχι μόνο τη βιωσιμότητά, αλλά και την ανταγωνιστική παρουσία τους.

Βιβλιογραφία

1. American Productivity Center, What is knowledge management 1999, [τεκμήριο [www, URL:http://www.it-consultancy.com/extern/apqc.html](http://www.it-consultancy.com/extern/apqc.html) ημερομηνία πρόσβασης: 08-08-05]
2. Auster, Ethel and Chun Wei Choo, «Managing Information for the Competitive Edge», New York: Neal – Shuman Publishers, 1996.
3. Babafemi, Grace Olabisi. “Public relations activities in an academic library: the roles of the circulation librarian”, *Library Review*, 51 no. 9 (2002) 464-468.
4. Banks, Eric, «Creating knowledge culture», *Work Study*, 48 no. 1 (1999) 18 – 20.
5. Chernatony, Leslie de, and Fiona Harris, «Added Value: its nature, roles and sustainability», *European Journal of Marketing*, 34 no. ½ (2000) 39 – 56.
6. Chinying Lang, Josephine, «Managing in Knowledge – based competition», *Journal of Organizational Change Management*, 14 no. 6 (2001) 539 – 553.
7. Choo, Chun Wei, Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions», paper presented at the 1995 *Digital Libraries Conference*, March 27 – 28, 1995, Singapore. [τεκμήριο [www, URL: http://www.choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html](http://www.choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html) ημερομηνία πρόσβασης 26/01/00].
8. Choo, Chun Wei, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, New York: Oxford University Press, 1998.
9. Civi; Emin, «Knowledge management as a competitive asset: a review», *Marketing Intelligence & planning*, 18 no 4 (2000) 166-174
10. Davenport et al., Successful Knowledge Management Projects Sloan Management Review, 2 no. 39 (1998) 43 – 57.

11. Du, Xuehong et al., "Identifying customer need patterns for customization and personalization", *Integrated manufacturing systems*, 14 no. 5 (2003) 387-396.
12. Koenig Michael E. D., Intellectual Capital and how to leverage it *Managing Library Finances*, 10 no.3 (1997) 112 – 138.
13. Marr Bernard, Oliver, Gupta et al., «Intellectual capital and knowledge management effectiveness», *Management Decisions*, 41 no. 8 (2003) 771 – 781.
14. Materska, Katarzyna, Librarians in the knowledge age, *New Library World*, 105 no. 1198/1199 (2004) 142 – 148.
15. Matthing, Jonas, et al., "New service development: learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, 15 no 5 (2004) 479-498.
16. McManus, Damien and Loughridge, «Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective», *New Library World*, 103 no. 1180 (2002) 320 – 327.
17. Nonaka, I., «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organizational Science*, 5 no. 1 (1994) 14 – 37.
18. Pitter, Keiko, Gonzales, Gil et. al., «New Economy, New Partnership: New DocShare», *SIGUCCS '00*, Oct. 29 – Nov. 1 2000, Richmond VA.
19. Porter, M., «How competitive forces shape strategy», *Harvard Business Review*, March – April 1979.
20. Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1991.
21. Rowley, Jennifer, «Knowledge Management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future», *Library Management*, 24 no. 8/9 (2003) 433 – 440.
22. Shanhong, Tang, «Knowledge Management in Libraries in the 21st Century», *66th IFLA Council and General Conference, Jerusalem, Israel, 13 – 18 August 2000* [τεκμήριο www, URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm> ημερομηνία πρόσβασης 05/09/05].
23. Sveiby, Karl – Eric, «Knowledge Management – Lessons from the Pioneers», November 2001.
24. Teng, Sharon and Suliman Hawamdeh, «Knowledge management in public libraries», *Aslib Proceedings*, 54 no. 3 (2002) 188 – 197.
25. Walczak, Steven, «Organizational knowledge management structure», *The Learning Organization*, 12 no. 4 (2005) 330 – 339.
26. Walters, David, Halliday, Michael and Stan Glaser, Creating Value in the New Economy *Management Decision*, 40 no. 8 (2002) 775 – 781.
27. Ghobadian, Abby, Speller, Simon and Jones, Matthew, "Service quality: concepts and models", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11 no 9 (1994) 43-66.
28. Μώκος, Γεώργιος, *Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης*, Αθήνα: Παπασωτηρίου, 2001.